

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

O PROCESSO DE FORMAÇÃO NA ALLIANZ PORTUGAL

BEATRIZ CARDOSO DIAS

OUTUBRO - 2019

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO RELATÓRIO DE ESTÁGIO

O PROCESSO DE FORMAÇÃO NA ALLIANZ PORTUGAL

BEATRIZ CARDOSO DIAS

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DR. JORGE F. S. GOMES - ISEG

DRA. MANUELA NETO – COMPANHIA DE SEGUROS ALLIANZ PORTUGAL

OUTUBRO - 2019

AGRADECIMENTOS

“A mais bonita lágrima é a da saudade, pois nasce dos sorrisos que já foram, dos sonhos que não acabam e das lembranças que jamais se apagam.”

Ao meu orientador, o professor Jorge Gomes, por me ter aceite como sua orientanda e por todo o rigor e atenção depositado ao longo da realização deste relatório.

Um especial agradecimento à minha equipa na Allianz Portugal, à Vanda, Manuela, Vânia, Joana e Diamantino, por todos os bons momentos, por todo o auxílio, amizade e por tudo o que convosco aprendi.

À minha mãe, que me apoia incondicionalmente, que é o meu porto de abrigo e a minha eterna melhor amiga. Obrigada pela paciência, pela compreensão e por toda a motivação e amor que sempre me dás.

Ao Diogo, por todo o apoio, carinho e compreensão durante todos estes anos, pelo amor e dedicação que depositas em mim e em nós.

À minha família, que significa tudo para mim. Aos meus tios e tias, aos meus primos e primas, à minha avó, às minhas afilhadas. Por serem o que são.

Às minhas amigas, por todas as vezes que vos falhei para que este relatório fosse possível, por todos os conselhos, por toda a motivação. Por serem minhas irmãs de coração.

Aos meus colegas e amigos no ISEG, que tornaram esta jornada mais fácil de concluir. Sem vocês também não seria possível.

Ao meu tio Tino, que partiu cedo demais deixando em mim uma saudade que dói.

RESUMO

Num mercado caracterizado pela globalização e crescente competitividade, torna-se crucial que as organizações consigam identificar e utilizar ferramentas que lhes garantam vantagem competitiva. A formação mostra-se como uma dessas ferramentas, e cabe às organizações desenvolver planos de formação bem estruturados que lhes permitam adquirir essa mesma vantagem. O presente relatório de estágio tem como objetivo analisar o ciclo de formação, bem como os métodos de formação, junto de uma empresa do ramo segurador – a Companhia de Seguros Allianz Portugal, alinhando a vertente prática, através de uma descrição e reflexão pormenorizada das atividades desenvolvidas junto da organização, com um enquadramento teórico. Desta análise, será possível constatar que a Allianz Portugal promove práticas adequadas no âmbito da gestão da formação, porém, algumas sugestões de melhoria serão apresentadas.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; Allianz Portugal; Formação; Ciclo Formativo.

ABSTRACT

In a market characterized by globalization and increasing competitiveness, it's crucial for organizations to be able to identify and use tools that give them a competitive advantage. Training proves to be one of these tools, and it is up to organizations to develop well-structured training plans that enables them to gain that same advantage. This internship report aims to analyze the training cycle as well as its methods in an insurance company – Companhia de Seguros Allianz Portugal, aligning the practical aspects through a detailed description and reflection of the activities developed within the organization, with a theoretical framework. From this analysis, it will be possible to demonstrate that Allianz Portugal promotes adequate practices in the training management, however, some suggestions for improvement will be presented.

Keywords: Human Resource Management; Allianz Portugal; Training; Training Design.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
1.1. Formação	3
1.2. Ciclo de Formação.....	4
1.2.1. Identificação das Necessidades de Formação.....	5
1.2.2. Programação da Formação	7
1.2.3. Execução da Formação	8
1.2.4. Avaliação da Formação	9
1.3. Métodos de Formação	10
PARTE II – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	13
2.1. O Grupo Allianz e a Allianz Portugal	13
2.2. Allianz Portugal – A Gestão de Recursos Humanos e a Formação.....	14
PARTE III – O PROCESSO DE FORMAÇÃO NA ALLIANZ PORTUGAL E DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	16
3.1. Identificação das Necessidades de Formação.....	17
3.2. Preparação da Formação.....	19
3.3. Realização das Ações de Formação.....	20
3.4. Avaliação da Ação de Formação	21
3.5. Outras Tarefas Desenvolvidas	23
PARTE IV – REFLEXÃO CRÍTICA	23
PARTE V – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
5.1. Limitações do Estudo	28
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	29
ANEXOS.....	32
ANEXO 1 – Organograma da Direção de Pessoas.....	33

ANEXO 2 – Minuta de Lista de Presenças	34
ANEXO 3 – Minuta de Questionário de Avaliação de Reação da Formação	35
ANEXO 4 – Minuta de Avaliação da Eficácia da Formação	37
ANEXO 5 – Sugestão de Ficheiro de Controlo de Formações Realizadas	39

LISTA DE ACRÓNIMOS

GRH – Gestão de Recursos Humanos

AZP – Allianz Portugal

DP – Direção de Pessoas

DP-DD – Direção de Pessoas – Desenvolvimento e Dinamização

INTRODUÇÃO

A Gestão de Recursos Humanos depara-se constantemente com novos desafios que implicam uma constante adaptação às dinâmicas da sociedade e do mercado. É impreterível referir que perante um mercado competitivo e globalizado como o que nos encontramos atualmente, o capital humano revela-se o mais importante na garantia do desenvolvimento das organizações. Estas mudanças globais conduzem à necessidade de serem desenvolvidas novas competências que viabilizem a melhoria contínua organizacional e o aumento da competitividade de mercado (Carvalho & Rua, 2017). Perante a necessidade de alocar as melhores pessoas nas posições certas, importa à GRH criar e utilizar ferramentas e técnicas que não só retenham o capital humano, mas que também o melhorem, renovem e desenvolvam.

A formação mostra-se assim como um dos mecanismos dos quais a GRH pode utilizar por forma a desenvolver o seu capital humano, alinhando-a às necessidades e objetivos estratégicos da organização.

No meio organizacional, os colaboradores são considerados o recurso que mais influência tem para ditar o sucesso ou fracasso (Jehanzeb & Bashir, 2013). Assim, é fundamental que as organizações tenham ciente a importância de investir na formação e no desenvolvimento dos seus colaboradores. Para além desta influência, é a aposta na formação que se demonstra como sendo um trunfo contra os concorrentes e a constante instabilidade dos mercados atuais.

O objetivo central do presente relatório é compreender como a Companhia de Seguros Allianz Portugal aplica a gestão da formação no seu quotidiano. É um desafio focar a formação numa empresa que está inserida num mercado complexo e instável como o mercado segurador. Esta instabilidade verifica-se em situações atuais e dificilmente previsíveis como catástrofes naturais, períodos de conflitos políticos ou conflitos armados, ataques terroristas, crises económicas e financeiras, publicação de novas leis, entre outros. Por este motivo, é necessária a adaptação às constantes alterações do mercado e implementar estratégias que acompanhem estas mesmas alterações.

O Relatório de Estágio encontra-se dividido em cinco partes: uma primeira parte, onde será apresentado um enquadramento teórico, procurando identificar e desenvolver os conceitos chave sobre o tema; uma segunda parte, com a caracterização da organização

objeto de estudo; uma terceira parte, onde será descrito o processo de formação da Allianz Portugal, bem como uma reflexão pormenorizada das atividades desenvolvidas durante o estágio curricular; uma quarta parte, que será alvo de reflexões críticas sobre o tema em discussão e a realidade organizacional, apresentando as diferenças e semelhanças entre as duas vertentes e; uma quinta parte, onde, por fim serão mencionadas as considerações finais e limitações ao estudo desenvolvido.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. FORMAÇÃO

É importante perceber, numa fase inicial, que formação e desenvolvimento são conceitos distintos, mas que muitas vezes são utilizados em simultâneo (Rego & Cunha, 2009), isto devido ao facto de ambos os conceitos possuírem objetivos semelhantes, nomeadamente, através da transferência de conhecimentos e habilidades necessárias para a realização de uma determinada atividade (Niazi, 2011).

Assim, diferem no sentido em que a formação se centra no indivíduo e está orientada para o curto prazo, procurando eliminar lacunas nos colaboradores e melhorar determinadas competências, enquanto que o desenvolvimento, por outro lado, foca-se nos resultados a longo prazo e é utilizado de forma a melhorar as competências da organização, com o objetivo de satisfazer necessidades estratégicas futuras (Rego & Cunha, 2009). Assim, pode concluir-se que a formação é uma das atividades do desenvolvimento (Christian-Carter, 2002 In Rego *et al.*, 2015).

Segundo Noe (2010), a formação define-se como o esforço planeado de uma organização para facilitar aos colaboradores a aprendizagem de competências relacionadas com o trabalho. Estas competências tanto podem incluir conhecimentos, novas *skills* de modo a facilitar e tornar mais eficiente a função desempenhada, ou comportamentos que se podem demonstrar críticos para as suas atividades diárias. Porém, muito mais do que aprender novas competências, é fundamental que os colaboradores as apliquem nas suas atividades diárias de trabalho.

Por outro lado, outros autores afirmam que a formação “*é o processo, seja ele formal ou informal, planeado ou não, através do qual as pessoas aprendem novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos relevantes para a realização do seu trabalho*” (Rego *et al.*, 2015 pp. 380).

Já Khanna (2014) defende que formação é a ação utilizada com o intuito de incrementar o conhecimento de uma pessoa, com o objetivo de melhorar a sua performance, definição esta que se completa com a de outros autores, que afirmam que a formação é a abordagem sistemática de aprendizagem e desenvolvimento individual, de equipa e organizacional (Aguinis & Kraiger, 2009; Khanna, 2014 In Soltero *et al.*, 2019).

Apesar das pequenas variações na definição de formação entre os vários autores, todas estas se complementam entre si e existe um consenso sobre a mesma,

principalmente na ideia que a formação é uma ferramenta utilizada para desenvolver as *skills* atuais de determinadas pessoas sobre um determinado tema (Mathis & Jackson, 2010; Al-Ajlouni *et al.*, 2010 In Soltero *et al.*, 2019).

Para que seja garantido o seu sucesso, a formação deve estar alinhada com a estratégia da organização, de modo a que atue como um condutor para a obtenção dos objetivos estabelecidos, bem como para a criação e partilha de conhecimento contínua. Assim, torna-se fundamental que a formação esteja integrada nos objetivos, políticas e planos de crescimento estratégico da organização. Segundo vários autores, a formação é o elemento fundamental para garantir a eficiência e eficácia tanto para os colaboradores como para a organização (Khan *et al.*, 2011), ao mesmo tempo que desenvolve o capital social e intelectual dentro da organização (Noe, 2010) e contribui para a obtenção de vantagem competitiva organizacional (Noe *et al.*, 2014 In Bell *et al.*, 2017; Rodriguez & Walters, 2017).

De modo a que os benefícios com a formação sejam maximizados, é crucial que a organização se reja por políticas de aprendizagem favoráveis e no desenvolvimento de competências chave para seus colaboradores (Noe, 2010). Estas potencializam a competitividade de mercado da organização e esta consegue, através destas políticas, motivar os colaboradores, garantindo a sua satisfação, comprometimento, retenção e sentido de pertença. Para além do referido, através destas políticas, as organizações beneficiam ainda de aspetos como a diminuição do *turnover* e absentismo e redução de erros e acidentes de trabalho que são maioritariamente provenientes da falta de formação e conhecimento das competências essenciais para o desenvolvimento de determinadas funções (Jha, 2016).

Contribuem ainda, através da formação, para o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais que se refletem em maior produtividade (Winfred *et al.*, 2003; Jha, 2016), mudanças organizacionais e crescimento de mercado como resultado (Lim & Morris, 2006; Bulut & Culha, 2010; Jehanzeb & Bashir, 2013; Rodriguez & Walters, 2017).

1.2. CICLO DE FORMAÇÃO

Por forma a garantir o sucesso da formação enquanto processo, é fundamental que as organizações implementem métodos e estratégias que facilitem a aprendizagem e

asseguem a adequada aplicação dos recursos em formação. Esta, como referido anteriormente, deve estar alinhada com a estratégia da organização e apresentar objetivos específicos de desenvolvimento organizacional e individual. Segundo Aguinis e Kraiger (2009), os resultados da formação são maximizados quando os colaboradores compreendem claramente os objetivos de formação, e apresentam maior abertura ao processo quando entendem o propósito da formação para o seu desenvolvimento. Um processo de formação bem desenvolvido e organizado torna-se, portanto, uma mais valia tanto para a maximização dos resultados da formação, bem como para a correta adequação dos custos em formação (Noe, 2010).

O ciclo de formação entende-se assim como uma abordagem sistemática e organizada (Rego *et al.*, 2015) que permite às organizações estabelecer um modelo do processo de formação, adequado à sua realidade. Este, apesar de sistemático deve ser flexível, para que seja possível adequá-lo às necessidades organizacionais (Noe, 2010).

Segundo a perspetiva de vários autores, o ciclo de formação deve ser estabelecido a partir das seguintes fases: (1) identificação das necessidades de formação; (2) programação/desenho da formação; (3) execução/implementação da formação; e (4) avaliação da formação (Noe, 2010; Rego *et al.*, 2015; Nascimento, 2015).

1.2.1. IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

A primeira fase do ciclo de formação tem como objetivo principal compreender e identificar eventuais lacunas existentes na organização, provenientes da falta de formação. Segundo Kaufman (1998), esta fase define-se como o processo formal de identificação de necessidades através das lacunas existentes entre os resultados atuais e os desejados numa organização (Kaufman, 1998 In Leigh *et al.*, 2000). Já Noe (2010), numa abordagem mais recente, afirma que esta fase se refere ao processo utilizado para determinar se a formação é realmente necessária.

Para uma correta identificação das necessidades de formação deve ser elaborada uma análise, que segundo vários autores, ocorre a três níveis: organizacional, operacional e individual (Brown, 2002; Winfred *et al.*, 2003; Goldstein & Ford, 2002 In Coultas *et al.*, 2012; Noe, 2010; Mathis & Jackson, 2010; Cekada, 2010; Rego *et al.*, 2015; Lacerenza *et al.*, 2017; Hartoyo & Efendy, 2017). De acordo com a visão de vários autores, ao conduzir uma análise neste sentido, as organizações tornam-se melhor

preparadas para fornecer aos seus colaboradores um programa de formação adequado com as suas reais necessidades e, conseqüentemente, melhorar os resultados provenientes dessa mesma formação (Lacerenza *et al.*, 2017).

Ao nível organizacional, é fundamental proceder a esta análise com o intuito de compreender se existiram mudanças significativas para sua atividade – quer sejam por alterações na legislação (Brown, 2002), perda de clientes ou concorrência mais forte –, variações ao nível da produção – diminuição da produtividade (Mathis & Jackson, 2010) ou incumprimento de prazos de produção –, ou tomada de decisões relacionadas com a estratégia da organização – novas tecnologias, criação de um novo produto/serviço ou novas concepções e procedimentos de trabalho (Brown, 2002; Noe, 2010; Rego *et al.*, 2015).

No que diz respeito à análise das necessidades de formação ao nível operacional, é fundamental que seja considerado o tipo de trabalho que é desenvolvido no seio organizacional, as tarefas que são realizadas pelos colaboradores, condições sob as quais são elaboradas as tarefas diárias e que *skills*, conhecimentos e capacidades são necessários para a correta execução das tarefas laborais (Brown, 2002; Noe, 2010; Mathis & Jackson, 2010; Cekada, 2010; Rego *et al.*, 2015). Estas informações podem ser recolhidas, por exemplo, através da elaboração ou consulta de *job descriptions* (Brown, 2002; Cekada, 2010), por meio de uma análise às tarefas organizacionais (Brown, 2002) ou por observação direta (Cekada, 2010). Mostra-se, no fundo, como uma análise a todas as condições necessárias ao correto desenvolvimento das funções dos colaboradores e à identificação de possíveis lacunas no atual desempenho operacional que, conseqüentemente, devem ser colmatadas através da formação.

Ao nível individual, importa definir as necessidades de formação que cada indivíduo da organização carece de serem colmatadas. Assim, deve ser definido tudo o que cada colaborador deve apreender para o correto desempenho das suas funções (Brown, 2002; Rego *et al.*, 2015). São várias as fontes que podem servir de identificação de necessidades individuais, entre elas, entrevistas e questionários (Brown, 2002; Mathis & Jackson, 2010; Rego *et al.*, 2015), sistemas de avaliação de desempenho (Mathis & Jackson, 2010; Rego *et al.*, 2015), *focus groups* (Brown, 2002; Noe, 2010), documentação interna (Brown, 2002; Noe, 2010) entre outros.

Em suma, mostra-se fundamental que as necessidades de formação estejam alinhadas com a estratégia organizacional e, por esta razão, é necessário que seja elaborada uma análise cuidada e pormenorizada aos aspetos acima referidos, de modo a que sejam identificadas as lacunas existentes em todos os âmbitos da organização, procurando colmatá-las através de programas de formação bem estruturados e desenvolvidos. A identificação das necessidades mostra-se como uma fase crucial para a eficácia de todo o processo de formação, na medida que, através de uma correta identificação das mesmas, é possível beneficiar de aspetos como: motivação e maior envolvimento dos colaboradores na formação, bem como uma correta aplicação dos recursos disponíveis, maximizando o *output* de todo o processo (Aguinis & Kraiger, 2009; Jehanzeb & Bashir, 2013).

1.2.2. PROGRAMAÇÃO DA FORMAÇÃO

A segunda fase do ciclo de formação tem como fundamento a definição de todos os aspetos relevantes e necessários para a execução do programa de formação. É, no fundo, uma reação por parte da organização às necessidades de formação anteriormente identificadas. Como referido, estas devem ser definidas cuidadosamente, para que retratem as reais necessidades que a organização carece de serem colmatadas (Rücker, 2017). Segundo Noe (2010) esta fase refere-se à organização e coordenação de todo o programa de formação (Noe, 2010, pp. 172).

Através de uma adequada definição das necessidades, torna-se essencial definir os objetivos que a organização tem para a formação a realizar. Estes devem ser claros e espelhar os conteúdos que os colaboradores devem ter assimilado no final do programa de formação (Rego *et al.*, 2015). Nesta fase, devem ser ainda definidos aspetos cruciais como: (1) a que colaboradores se dirige a formação, (2) quem será o formador, (3) quais os conteúdos a serem abordados na formação, (4) local onde deve ser realizada a formação, (5) quando será realizada a formação, (6) que método de formação é o mais adequado para os conteúdos e objetivos propostos, (7) quais os recursos materiais necessários para a realização da formação e (8) quanto irá a organização despende para a realização da formação (Rego *et al.*, 2015).

Esta mostra-se uma fase determinante para a eficácia do programa de formação e, para tal, é necessário que seja elaborado um plano pormenorizado e rigoroso de todas as

ações a executar (Noe, 2010; Rego *et al.*, 2015). Esta ação, segundo os mesmos autores, deverá prever todos os aspetos acima referidos, isto é, os aspetos relacionados com o contexto da formação, bem como os aspetos relacionados com o conteúdo da formação. Apesar da vertente de organização e rigor na definição do plano de formação, é também importante que haja abertura para a improvisação e capacidade de adaptação dos formadores e da própria organização aos formandos e às suas dinâmicas de aprendizagem durante o decorrer da ação de formação (Rego *et al.*, 2015).

1.2.3. EXECUÇÃO DA FORMAÇÃO

A terceira fase do ciclo de formação diz respeito à execução de toda a programação e organização do plano de formação. É nesta fase que se dá a formação propriamente dita. Durante a mesma, é crucial que estejam garantidas todas as condições necessárias para assegurar o sucesso do programa de formação (Rego *et al.*, 2015). Segundo os mesmos autores, alguns aspetos que certificam esse sucesso são: a adequação dos programas às necessidades da organização, a qualidade do material apresentado bem como uma clara organização para os objetivos da formação, a qualidade dos formadores e a motivação dos formandos (Rego *et al.*, 2015). Assim, para garantir o sucesso do programa, é importante a existência de um clima organizacional que propicie a formação e a transferência do conhecimento adquirido na mesma.

Segundo a perspectiva de vários autores, a transferência da formação é o grau no qual os formandos aplicam efetivamente, no seu local de trabalho, o conhecimento, *skills* e atitudes que foram adquiridos na formação (Baldwin & Ford, 1988 In Velada *et al.*, 2007 pp. 283). Esta pode ser influenciada tanto por fatores individuais como a motivação, o comprometimento, a satisfação ou o *locus* de controlo, como também por fatores organizacionais como o clima e a cultura organizacional (Velada *et al.*, 2007; Burke & Hutchins, 2007; Blume *et al.*, 2010). Por esse motivo, torna-se fundamental desenvolver estratégias que potencializem esta transferência. Estas, por exemplo, podem cingir-se a: desenvolver um plano de formação favorável à partilha de conhecimento (Lim & Morris, 2006), seja através dos métodos de formação que são utilizados ou dinâmicas existentes durante a formação que propiciem o interesse e motivação no que está a ser lecionado (Garavaglia, 1993 In Lim & Morris, 2006); ou garantir que são apresentadas todas as ferramentas necessárias durante a formação para que os formandos sejam capazes de

aplicar os conhecimentos adquiridos, pois, segundo vários autores, quando os formandos têm a percepção de como utilizar claramente os conteúdos apresentados, estes têm mais propensão para aplicá-los no seu dia-a-dia (Velada *et al.*, 2007).

1.2.4. AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO

Por fim, a última fase do ciclo formativo diz respeito à avaliação da formação. Esta, segundo vários autores, visa analisar o valor acrescentado de um programa de formação para todos os *stakeholders* de uma determinada organização (Prasad *et al.*, 2016 In Soltero *et al.*, 2019). Deste modo, é fundamental que a avaliação de qualquer programa de formação seja capaz de refletir se, com o programa desenvolvido, foi possível colmatar as necessidades de formação identificadas e alcançar os objetivos propostos (Al-Ajlouni *et al.*, 2010 In Soltero *et al.*, 2019). É, no fundo, um instrumento que permite compreender a eficácia de um programa de formação – referindo-se aos benefícios que uma organização e seus colaboradores recebem através do programa implementado – através de um processo de recolha dos resultados necessários (*outcomes*) com o objetivo de determinar essa mesma eficácia (Noe, 2010).

Para avaliar um programa de formação é necessário, segundo vários autores, recorrer a uma avaliação formativa e sumativa. A primeira, diz respeito à identificação de irregularidades na organização e funcionamento do programa de formação. É realizada durante o processo de conceção do programa e, para além da identificação de deficiências, visa melhorá-las, encontrando soluções para a sua correção (Wang & Wilcox, 2006). Por outro lado, a avaliação sumativa consiste numa avaliação que tem como objetivo determinar o quanto o comportamento dos formandos foi alterado em resultado da sua participação no programa, bem como se os objetivos propostos foram alcançados (Noe, 2010, pp. 218; Rego *et al.*, 2015). É assim base desta avaliação compreender se os colaboradores adquiriram o conhecimento, *skills*, comportamentos e atitudes que eram propostos com o programa de formação (Noe, 2010).

Uma outra abordagem ao conceito de avaliação de formação prende-se na avaliação de acordo com o Modelo de Quatro Níveis de Kirkpatrick (Kirkpatrick, 1979; Smidt *et al.*, 2009; Noe, 2010; Rego *et al.*, 2015; Lacerenza *et al.*, 2017). Este é um modelo bastante defendido na literatura por vários autores como sendo capaz de medir o impacto de um programa de formação tanto para os colaboradores como para a

organização (Smidt *et al.*, 2009; Rego *et al.*, 2015). Divide-se em QUATRO NÍVEIS, sendo estes: (1) Reações, (2) Aprendizagem, (3) Comportamentos e (4) Resultados e os dados recolhidos em cada nível auxiliam na preparação do NÍVEL seguinte (Rego *et al.*, 2015). O NÍVEL 1 consiste numa avaliação ao programa de formação, inquirindo os formandos sobre o seu *feedback* quanto a aspetos como o formador, o conteúdo programático, os materiais utilizados na formação ou qualquer outro aspeto relevante para a organização. O NÍVEL 2 envolve a mensuração dos conhecimentos que os formandos detiveram no decorrer da formação na qual participaram, bem como a compreensão se estes são capazes de aplicar o conhecimento no seu contexto laboral. Esta avaliação pode decorrer a partir de pequenos testes ou *role-play* (Kirkpatrick, 1979) para que seja fácil a demonstração dos conhecimentos apreendidos. Por sua vez, o NÍVEL 3 tem como finalidade enquadrar se os comportamentos dos formandos foram alterados no seu contexto laboral e se estes põem em prática todos o conhecimento e *skills* aprendidos no programa de formação. Por fim, o NÍVEL 4 enquadra o impacto que a formação teve no desempenho organizacional, no aumento da produtividade e no retorno do investimento aplicado na mesma (Rego *et al.*, 2015). É um nível difícil de mensurar, devido ao facto que todos estes resultados podem ser influenciados por outros aspetos inclusos, ou não, à própria organização.

Num processo de formação, é extremamente importante que a avaliação da mesma seja elaborada, por forma a possibilitar a compreensão do *output* existente de todo o processo. Para as organizações, e pelo facto de muitas considerarem a formação como um custo ao invés de um investimento, torna-se fundamental compreender se os objetivos propostos foram cumpridos ou se o investimento em formação se reverteu efetivamente num custo (Mathis & Jackson, 2010).

1.3. MÉTODOS DE FORMAÇÃO

Como mencionado no tópico anterior, um dos aspetos mais relevantes para a programação de uma ação de formação são os métodos de formação a utilizar. Estes, decorrente da constante alteração e avanços na tecnologia, tornam-se mais fáceis de desenvolver e criar novas técnicas para formar os colaboradores (Martin *et al.*, 2014). É sugerido na literatura que método de formação consiste nos processos ou atividades que um formador utiliza para partilhar conhecimentos, experiências ou informações sobre

determinado assunto, de modo a melhorar os comportamentos e atitudes dos formandos nos respetivos locais de trabalho (Ampaipipatkul, 2004 In Martin *et al.*, 2014).

Para garantir o sucesso de um programa de formação, é fundamental que o método selecionado seja o mais correto para a formação a ser lecionada. Para a sua definição, é essencial ter em consideração aspetos como (1) o tema da formação, (2) o tipo de formação, isto é, se será lecionada de forma interna ou externa, (3) o número de formandos a participar, (4) o orçamento disponível para a formação, (5) o tempo disponível, entre outros (Mathis & Jackson, 2010; Rego *et al.*, 2015). Devem ser consideradas todas as variáveis que se mostrem relevantes para a organização, bem como para o programa de formação a lecionar.

Um dos aspetos de maior preocupação para as organizações no momento de decisão do método de formação é o tipo de formação a utilizar. Esta, pela sua importância, requer uma análise cuidada e adequada ao programa que se vai realizar.

Ao optar por uma formação de carácter interno, a organização beneficia de aspetos como a redução de custos, já que, os formadores serão internos e o programa de formação é conduzido dentro da própria organização, bem como de uma maior aplicabilidade e compreensão dos conceitos lecionados para o local de trabalho e para os objetivos organizacionais propostos (Mathis & Jackson, 2010).

Por outro lado, ao optar por uma formação de cariz externo, a organização – através dos seus formandos – tem a oportunidade de aprender e colmatar necessidades de formação identificadas através de formadores que não estão vinculados à organização. Este tipo de formação, segregado a um método de formação *outsourced*, apresenta vários benefícios principalmente em organizações que não possuam os recursos necessários para desenvolver um processo de formação ou organizações que não sejam capazes de colmatar necessidades formativas internamente, por falta de formador especializado no tema. Apesar dos benefícios que lhe são inerentes, é um tipo de formação mais dispendioso e, segundo Mathis e Jackson (2010), existe a possibilidade de ser dado pouco ênfase e orientação dos conteúdos programáticos para a estratégia da organização.

É ainda fundamental, para que seja possível uma transmissão dos conhecimentos e conteúdos da formação de forma mais eficaz, adaptar os métodos aos objetivos da formação. Segundo vários autores, os métodos de formação podem ser classificados segundo a orientação, verificando-se em três métodos distintos: (1) conteúdo, que tem

como objetivo transmitir conhecimentos e informações, através de técnicas expositivas e diretivas como a transmissão oral, conferências, filmes, leituras ou observação sistemática; (2) processo, cujo objetivo consiste na mudança de atitudes e o desenvolvimento de capacidades interpessoais, através da utilização de técnicas como o *role-play*, estudos de caso ou jogos de gestão; e (3) método misto, que tem como objetivo não apenas a transmissão de conhecimentos, mas também a mudança de atitudes, por meio de técnicas como a formação-*on-job* ou a rotação de funções (Rego *et al.*, 2015).

Não se cingindo apenas à classificação acima demonstrada, os mesmos autores apresentam uma formulação mais recente, considerando também três tipos de métodos: (1) apresentação de informação, onde estão incluídas as aulas tradicionais, formação assistida por computador e *e-learning*; (2) simulações, compreendendo os estudos de caso, *role-play*, simulações, realidade virtual e *assessment centers*; e (3) formação no posto de trabalho, através da socialização, orientação de novos colaboradores, rotação de funções, *coaching* e mentoria (Cabrera, 2006 In Rego *et al.*, 2015).

Para além dos métodos de formação acima mencionados – contidos nas classificações dos métodos – é ainda defendido na literatura o método *b-learning*, que funciona como uma combinação de outros métodos. O *b-learning*, combina a abordagem interativa de um *e-learning* e uma abordagem tradicional de aprendizagem em sala. Apresenta-se como um método que, através destas duas perspetivas de aprendizagem, beneficia de todas as vantagens que estão intrínsecas nas mesmas, bem como potencializa a motivação dos formandos na prossecução dos objetivos estabelecidos. É, segundo vários autores, um método mais completo de aprendizagem, que permite flexibilidade e uma maior oportunidade de utilizar diferentes atividades que capacitem o desenvolvimento das competências necessárias dos formandos (Mathis & Jackson, 2010).

Apesar do número elevado de métodos de formação, os abordados acima surgem no compilar dos mais mencionados ao longo da teoria estudada. É impreterível mencionar que cada organização deve optar por diferentes métodos de formação, consoante o programa de formação a lecionar e que, cada método de formação deve ser analisado consoante diferentes variáveis, tais como, o perfil dos formandos, número de formandos, ambiente e contexto organizacional, tempo disponível ou, como referido anteriormente, o tema do programa de formação.

PARTE II – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A segunda parte do presente relatório tem como objetivo enquadrar a organização na qual decorreu o estágio, tendo em consideração o contexto da mesma, o ambiente na qual se insere, os seus objetivos estratégicos bem como a sua estrutura organizacional, tendo como foco principal o departamento de Recursos Humanos e o âmbito da Gestão da Formação.

2.1. O GRUPO ALLIANZ E A ALLIANZ PORTUGAL¹

O Grupo Allianz é um dos maiores grupos seguradores do mundo, assegurando mais de 88 milhões de clientes em mais de 70 países em todo o mundo. No final de 2018, contava com mais de 142.450 colaboradores, que são preparados para proporcionar o melhor serviço aos seus clientes nos produtos que oferece.

A expansão da Allianz para Portugal dá-se no ano de 1999, onde é adotado o nome Allianz Portugal. Surge com a fusão da Portugal Previdente e da Sociedade Portuguesa de Seguros, adquirindo com esta fusão uma reputação sólida e de referência no mercado segurador.

Tem como missão contribuir para a segurança individual e coletiva e para o desenvolvimento sustentado da sociedade, através de serviços nos âmbitos do aconselhamento, prevenção, cobertura de riscos de pessoas e bens e gestão de ativos financeiros. Alinhados à missão estão os valores da organização, sendo estes a Responsabilidade, Proteção, Proximidade e Excelência. Estes definem a personalidade da Allianz, já que, no mercado em que se encontra, é impreterível ter responsabilidade nos produtos e serviços disponibilizados, proteger os clientes e parceiros de negócio, criar proximidade entre todos os *stakeholders* e ser reconhecida como uma seguradora de excelência.

A Allianz Portugal é assim parte do Grupo Allianz, porém possui uma gestão própria e independente do Grupo, adaptando a sua estratégia, produtos e serviços às características do mercado nacional. No final do ano de 2018 contava com 627 colaboradores em 44 escritórios comerciais localizados por todo o país. Destes colaboradores, 47% são do género feminino. É um dos objetivos da Companhia ser o mais

¹ Dados retirados do Manual do Colaborador da AZP - 2019

inclusivo possível, erradicando por completo a discriminação a qualquer âmbito. A média etária dos seus colaboradores assenta nos 45 anos, sendo a antiguidade média destes na empresa 18 anos. Acompanhando a crescente aposta em colaboradores jovens e qualificados em termos académicos, 58% dos colaboradores da AZP têm formação superior, enquanto que 33% possui apenas o ensino secundário e apenas 9% possui qualificações inferiores ao ensino secundário.

A atividade de negócio da Allianz assenta em três áreas: Vida, Não Vida e Gestão de Ativos e Banca. A sua atividade estabelece fundamentalmente a venda de seguros, sendo este esclarecido pela Allianz como um conjunto de operações pelas quais o tomador de seguro, mediante o pagamento de um prémio, obtém a promessa de uma prestação por parte de outra pessoa (seguradora) em caso de sinistro. Estas promessas são elaboradas dentro do enquadramento legal e por meio de um contrato entre as partes envolvidas. Como principais acionistas, a Allianz Portugal conta com o Grupo Allianz e o BPI – Banco Português de Investimento.

Relativamente à posição de mercado que detém, no final do ano de 2018, segundo a ASF – Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões, a Allianz Portugal ocupava o quinto lugar no *ranking* de seguradoras no país, apresentando uma taxa de crescimento face ao ano anterior de -5,8%, atingindo uma quota de mercado de 5,30%. Quanto às suas atividades de negócio, na área Vida a Allianz Portugal conquistou o sétimo lugar no *ranking* nacional, contando com um crescimento de -17,6% e quota de mercado de 3,3%, enquanto que, relativamente à área Não Vida, a Allianz Portugal ocupava no final de 2018 a terceira posição, apresentando uma taxa de crescimento de 3,7% e quota de mercado de 8,6%.

2.2. ALLIANZ PORTUGAL – A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E A FORMAÇÃO²

Para uma organização como a Allianz, é importante que exista uma forte capacidade de gestão dos recursos que a mesma possui. Os recursos humanos não se apresentam como uma exceção. Assim, é fundamental para o departamento de recursos humanos – denominado Direção de Pessoas – desenvolver estratégias e políticas envolvendo tanto as pessoas como os recursos disponíveis, de acordo com os objetivos

² Dados retirados da Norma Processual nº 11/2004 da AZP - 2018

estratégicos da Allianz Portugal, e ter uma visão de contínua busca por alternativas de melhoria às práticas de recursos humanos implementadas.

Assim, a Direção de Pessoas (ANEXO 1) rege-se por uma Norma de Organização interna, no sentido de esclarecer a sua estrutura e todas as suas responsabilidades. É responsabilidade principal da DP proceder ao planeamento, direção e implementação de todas as atividades inerentes à gestão de recursos humanos, sejam estes, recrutamento e seleção, mobilidade, formação, desenvolvimento, compensação e benefícios ou relações laborais. É ainda elementar para o departamento o planeamento e concretização de atividades e ações que promovam o comprometimento e *engagement* dos colaboradores à Companhia, no sentido de reduzir a taxa de *turnover*, criar envolvimento e propagar uma cultura organizacional saudável e em constante desenvolvimento.

Neste sentido, uma das práticas que a Allianz Portugal considera fundamental para o comprometimento e desenvolvimento dos seus colaboradores é a aposta na formação. Segundo a mesma, a esta tem como principal objetivo adaptar as atitudes, aptidões e comportamentos profissionais aos objetivos da organização.

A formação na Allianz Portugal pode dar-se em dois tipos: (1) formação interna – conjunto de ações de formação que são organizadas pela própria Companhia, realizadas geralmente em instalações próprias e com recurso a monitores internos. Para a Allianz, a escolha pela formação interna mostra-se fundamental para formações do tipo: integração, técnica ou *on-job*, onde novos colaboradores têm a possibilidade de aprender com outros mais experientes e com maior conhecimento nas matérias a lecionar; ou (2) formação externa – conjunto de ações de formação onde se recorre a empresas e formadores externos, porém geralmente realizadas nas instalações da organização. Esta modalidade de formação mostra-se benéfica para ações estratégicas, de conhecimento de novas metodologias na área de seguros ou formações de foro técnico que não seja possível colmatar internamente. Estas mostram-se como formações que necessitam de formadores com competências específicas, assim, na necessidade de investimento em formação, é opção da Companhia utilizar os seus recursos da forma mais correta possível.

Assim sendo, o que determina à Allianz Portugal que tipo de formação deve optar, baseia-se na melhor solução de resposta para a organização perante as necessidades que são apresentadas.

A Direção de Pessoas – Desenvolvimento e Dinamização (DP-DD), como responsável pela Gestão da Formação, tem a responsabilidade de pesquisar a oferta formativa existente no mercado e disponibilizá-la aos colaboradores, proceder ao levantamento das necessidades de formação, elaborar e implementar o Plano de Formação, apoiar os colaboradores na participação de ações de formação que se mostrem fundamentais para o desempenho das suas funções e acompanhar e apoiar os colaboradores no desenvolvimento das suas carreiras individuais.

A relação direta entre o desenvolvimento de competências e o envolvimento dos colaboradores na estratégia da organização faz com que a Allianz Portugal seja uma empresa de referência, onde a aprendizagem e a transmissão de conhecimento são uma constante e onde a inovação e motivação se mostram valores-chave.

PARTE III – O PROCESSO DE FORMAÇÃO NA ALLIANZ PORTUGAL E DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio realizado na Allianz Portugal teve o seu início no final do ano de 2018, tendo decorrido de 27 de novembro de 2018 a 26 de fevereiro de 2019, o que permitiu que estivesse envolvida em todas as etapas do plano formativo, tendo participado na conclusão do ciclo formativo do ano de 2018, e no início do novo ciclo, relativo ao ano de 2019. O facto de a Allianz Portugal pertencer a uma empresa multinacional torna as suas práticas de GRH bastante desenvolvidas e concretas, facilitando a aprendizagem e aplicabilidade de diversos temas abordados em contexto teórico.

Tal como referido anteriormente, compete ao departamento de Desenvolvimento e Dinamização assegurar a identificação, planeamento, gestão e organização da formação, pelo que, as minhas funções enquanto estagiária deste departamento, centraram-se essencialmente em atividades neste âmbito.

Nesta parte, estarão assim discriminadas todas as atividades e tarefas por mim desenvolvidas ao longo de todo o estágio, enquadradas no ciclo de formação da Allianz Portugal, sendo este estabelecido a partir de quatro fases: (1) identificação das necessidades de formação, (2) preparação da formação, (3) realização das ações de formação e (4) avaliação da ação de formação.

3.1. IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

A identificação e diagnóstico das necessidades de formação tem como propósito assinalar, a nível organizacional, operacional e individual as necessidades de formação existentes, tendo em consideração os objetivos estratégicos da empresa e o desenvolvimento individual dos colaboradores. A Allianz não tem como propósito formar os seus colaboradores apenas com o objetivo de garantir o sucesso no desempenho das suas funções, mas sim formá-los por forma a promover o seu crescimento e desenvolvimento tanto a nível pessoal como profissional.

No âmbito da identificação das necessidades de formação, a DP-DD elabora, durante o último trimestre de cada ano, documentos que permitem auxiliar a identificação, gestão e planeamento das ações de formação a desenvolver no ano seguinte. O primeiro é o Catálogo de Oferta Formativa, documento onde são apresentadas as formações previstas para o ano seguinte, com base nas necessidades identificadas constantemente em anos passados. Para além deste, é ainda desenvolvido um documento denominado “Matriz de Levantamento das Necessidades de Formação” que tem como objetivo captar e reunir num só documento todas as necessidades de formação previstas, podendo estas ser de foro organizacional, departamental ou individual. Neste documento, estão presentes todas as ações de formação que a DP-DD se propõe a desenvolver, sendo estas de cariz facultativo.

No seguimento da elaboração da Matriz, esta é enviada para os responsáveis de cada área, juntamente com o Catálogo de Oferta Formativa, onde devem preenchê-la, identificando os colaboradores sujeitos a formação, bem como a denominação das formações previstas para realização. Neste documento também são previstas as necessidades de anos anteriores que ficaram por realizar. Este é um documento fundamental para o ciclo de formação, pois permite obter todas as informações sobre necessidades de formação específicas para cada departamento, área, função e colaborador. Após o preenchimento deste documento, o mesmo é devolvido à DP-DD, onde será alvo de uma análise cuidada e pormenorizada. Esta análise tem como objetivo principal filtrar o documento, levando em consideração aspetos como: a pertinência dos pedidos de formação para as funções que os colaboradores desempenham, a data pela qual a formação foi pedida – no caso de não ter sido colmatada em anos anteriores – e garantir que o investimento em formação é devidamente aplicado, prevendo situações

anómalas, como no caso de um colaborador ser inscrito numa formação que já realizou recentemente e onde não é possível justificar a sua pertinência em nova inscrição. É fundamental que toda a análise realizada consiga garantir que as ações de formação a realizar estão alinhadas com a estratégia organizacional. Após filtragem e análise das necessidades de formação, a Matriz será utilizada ao longo de todo o ano pela DP-DD, por forma a gerir as formações que são aprovadas, e assinalar quando as mesmas são planeadas, realizadas ou canceladas.

Para além das necessidades que são identificadas pelas áreas e respetivos responsáveis, servem também como necessidades identificadas as formações que provenham de Projetos Especiais da Allianz. Aquando do aparecimento de novos projetos, e sempre que se justifique a realização de ações de formação no sentido de auxiliar no desenvolvimento e consecução desses Projetos, estas devem ser comunicadas à DP-DD para posterior preparação.

Apesar da preparação e gestão minuciosa das necessidades de formação, é inevitável que constantemente surjam novas necessidades e ações de formação que se mostram essenciais para os colaboradores e para o desempenho das suas funções, que muitas vezes se identificam como formações não planeadas – quer seja pelo lançamento de um novo produto, nova legislação, aparecimento novas tecnologias, acontecimentos importantes ao setor segurador, entre outros – assim, a DP-DD deve estar preparada e prevenir estas eventuais ações de formação.

Enquanto estagiária deste departamento, foi de minha responsabilidade a gestão da Matriz de Levantamento das Necessidades de Formação. Assim, aquando do recebimento dos documentos preenchidos pelos responsáveis das áreas da Allianz Portugal, era meu encargo agrupar todos os pedidos de formação num documento único e proceder à primeira análise e filtragem dos mesmos. Esta primeira filtragem ao documento tinha como objetivo identificar e cancelar qualquer formação pedida que já tenha sido realizada anteriormente pelo colaborador, corrigir eventuais erros que possam existir nos pedidos de formação e, no fundo, preparar o documento para posterior análise pormenorizada dos pedidos por parte da DP-DD.

3.2. PREPARAÇÃO DA FORMAÇÃO

Após a organização, análise e filtragem de todas as necessidades de formação, a DP-DD começa o processo de preparação para a realização das ações de formação que são aprovadas. Importa referir que nesta etapa são englobadas tanto as ações de formação planeadas quanto as não planeadas. Segundo a Norma Processual Nº11/2004 da Allianz Portugal, entende-se por formação planeada toda a formação definida de acordo com as necessidades previstas para o ano a que o Plano de Formação se refere, incluindo formação interna e externa.

Este é um procedimento complexo e de extrema importância, já que se mostra fundamental para garantir o sucesso das ações de formação e a correta aplicabilidade dos recursos da AZP em formação.

No caso de se tratar de uma formação planeada, são compreendidas um conjunto de tarefas a realizar, tais como:

- Seleção da entidade formadora ou formadores – é importante prever se a ação de formação será lecionada interna ou externamente;
- Calendarização das ações de formação – por forma a que seja viável aos formandos dado o fluxo de trabalho que possa existir;
- Tratamento de aspetos logísticos de apoio à ação de formação – reserva de salas, garantir o equipamento necessário para o bom funcionamento da formação, prever e organizar alojamento para o caso de formandos que se tenham de deslocar para participar na formação, entre outros;
- Conceção e/ou reprodução de conteúdos e materiais necessários à ação de formação (caso aplicável);
- Inscrever e/ou convocar/convidar os colaboradores a participar na ação de formação;
- Assegurar o controlo de todos os custos associados às ações de formação.

Por outro lado, no caso de se tratar de uma formação não planeada – ações não previstas pelo Plano de Formação mas projetadas em termos orçamentais –, os pedidos de formação são sujeitos a análise e aprovação por parte da DP-DD, tendo em consideração os objetivos da formação, os conteúdos e enquadramento da mesma para a função, bem como o orçamento disponível para ações de formação não planeadas. Caso aprovados, serão realizados o mesmo conjunto de tarefas acima descrito.

Para a Allianz Portugal, o planeamento da formação é uma das etapas mais importantes e que carece de mais atenção, devido ao detalhe e sentido de responsabilidade e organização necessários para a condução de um programa de formação de sucesso.

Enquanto estagiária, foi de minha responsabilidade proceder à pesquisa de oferta formativa relevante para a AZP e seus objetivos de desenvolvimento. Esta tarefa demonstrou-se importante na medida em que foi possível identificar e colmatar necessidades de formação antes de estas se demonstrarem urgentes. Foi também de minha responsabilidade proceder à inscrição de formandos em ações de formação externa, prever casos de necessidade de alojamento para os colaboradores e participar ativamente no controlo de custos associados às ações de formação.

3.3. REALIZAÇÃO DAS AÇÕES DE FORMAÇÃO

Após preparação da ação de formação e consequente inscrição do formando na mesma, é nesta etapa onde ocorre a ação de formação.

No caso de se tratar de uma formação interna, a DP-DD tem a responsabilidade de elaborar e distribuir aquando da ação de formação uma Lista de Presenças (ANEXO 2) e, nos casos aplicáveis, um documento de classificação de despesas relativas à formação.

A Lista de Presenças mostra-se um documento imprescindível para que a Allianz Portugal mantenha a Certificação no âmbito da Qualidade. Assim, a Lista de Presenças preenchida corretamente e assinada pelo formador e formandos serve como prova de participação dos mesmos na ação de formação.

O documento de classificação de despesas relativas à formação é um documento distribuído a todos os formandos que tenham de se deslocar para participar na ação de formação e nele devem ser mencionadas todas as despesas que os formandos tiveram no âmbito da sua participação, como por exemplo, eventuais custos com transportes ou refeições.

Nesta fase do ciclo formativo, foi minha responsabilidade elaborar as Listas de Presenças necessárias para as ações de formação realizadas, bem como manter a organização e arquivo das mesmas, e ainda proceder ao envio do documento de classificação de despesas relativas à formação para os formandos, e posteriormente, analisar os custos e despesas apresentadas para subseqüente reembolso dos mesmos.

3.4. AVALIAÇÃO DA AÇÃO DE FORMAÇÃO

Finda a ação de formação, é fundamental que a DP-DD proceda a uma avaliação da mesma. Nesse sentido, cada ação de formação realizada internamente está sujeita a um primeiro e segundo momentos de avaliação, enquanto que, no caso de uma ação de formação externa, esta apenas está sujeita ao segundo momento de avaliação.

O primeiro momento – Questionário de Avaliação da Reação (ANEXO 3) – é efetuado imediatamente após a realização da ação de formação, com o objetivo de compreender a opinião do formando quanto a diversos aspetos associados à formação na qual participou.

Cada tipo de programa tem o seu respetivo questionário de avaliação, de modo a aferir os aspetos mais relevantes de cada um. A Allianz Portugal opta por ações de formação em sala, formação *on-job*, *e-learning* ou *b-learning*. Assim, estas são avaliadas quanto às expectativas, dinamismo, qualidade dos conteúdos, duração, formador, material e equipamento, interesse e satisfação. Para além dos aspetos referidos, o formando pode, através de um espaço de resposta aberta, descrever os pontos fortes, os pontos a melhorar e tecer outros comentários e sugestões sobre a ação de formação que participou.

A elaboração deste questionário permite à DP-DD compreender se a preparação da ação de formação foi bem elaborada, se foi negligenciado algum aspeto fundamental para a realização da mesma e, no fundo, perceber os aspetos que deve melhorar, com um objetivo de desenvolvimento contínuo na qualidade das ações de formação que apresenta aos colaboradores.

O segundo momento de avaliação da formação – denominado Avaliação da Eficácia da Formação (ANEXO 4) – é realizado entre seis meses a um ano após a participação do colaborador na ação de formação. Este questionário de avaliação é enviado tanto para o formando como para o seu responsável direto, e tem como finalidade compreender o impacto que a ação de formação teve no quotidiano profissional do colaborador e perceber se os objetivos propostos foram, de facto, atingidos. O questionário de avaliação é enviado para o formando e para o seu responsável de modo a que este último possa avaliar o seu colaborador e tornar disponível à DP-DD uma segunda avaliação da formação em causa. Assim, a visão que a DP-DD receberá das avaliações da eficácia da formação será mais ampla e completa, já que o responsável poderá avaliar o quanto o colaborador aplica no seu local de trabalho os conteúdos lecionados na ação e

previne-se a existência de erros de percepção de apenas se avaliar uma formação com base numa única perspetiva.

Esta avaliação é realizada através de um questionário de perguntas fechadas – com o objetivo que os inquiridos indiquem a resposta com a qual se identificam mais –, com classificações que variam entre 1 (muito pouco) a 4 (muito). Neste questionário são analisadas variáveis como: (1) relevância dos conteúdos; (2) se o colaborador está efetivamente a utilizar os conhecimentos adquiridos; (3) se a formação permitiu que aumentasse a qualidade de serviço; (4) se permitiu a rapidez na realização das suas tarefas; (5) se aumentou a autonomia no trabalho; (6) se contribuiu para o desenvolvimento de competências importantes para o exercício das suas funções; (7) se contribuiu para o aumento da produtividade; e (8) se contribuiu para a melhoria do cumprimento de prazos. Adicionalmente, tanto o responsável direto como o formando têm a oportunidade de tecer comentários num espaço de resposta aberta, relativamente a todo e qualquer aspeto que achem relevante ser mencionado.

Após o recebimento das respostas à Avaliação de Eficácia da Formação tanto pelo formando quanto pelo seu responsável, a DP-DD procede ao tratamento dos dados e resultados das avaliações no sistema informático, para que posteriormente possa ser enviado ao formador um balanço final com o *feedback* de todos os formandos que participaram na ação de formação. Pela importância que a AZP deposita na formação e no desenvolvimento dos seus colaboradores, é impreterível a realização de avaliações que consigam monitorar o sucesso ou insucesso dos programas de formação que fazem parte da sua realidade organizacional. Este *feedback* mostra-se importante no sentido de contribuir para uma visão de melhoria contínua quanto às formações que a organização faz internamente.

Nesta última fase do ciclo formativo foi meu encargo, enquanto estagiária, preparar e enviar para cada formando o Questionário de Avaliação da Reação, aquando do fim da realização da ação de formação. Como acima referido, este documento após preenchido deve ser enviado para a DP-DD e, foi de minha responsabilidade o recebimento e elaboração do ficheiro que deve ser enviado para os formadores com a avaliação recebida por parte dos formandos. No segundo momento de avaliação da formação – Avaliação da Eficácia da Formação – foi meu encargo proceder à gestão e introdução de todas as Avaliações de Eficácia da Formação recebidas tanto pelos

formandos como pelos seus responsáveis no sistema informático, para posterior envio de *feedback* dos resultados aos formadores.

3.5. OUTRAS TAREFAS DESENVOLVIDAS

Por fim, importa referir que a organização me deu a oportunidade de participar em algumas atividades no âmbito da responsabilidade social, como a participação na Campanha de Doação de Sangue e Medula Óssea que decorre dentro das instalações da organização, e conta sempre com o elevado envolvimento dos colaboradores, e ainda, a participação na iniciativa de angariação de bens alimentares, água e roupas para suprir necessidades em Moçambique, decorrentes da catástrofe causada pelo ciclone Idai. Para além destas atividades, fui ainda responsável pela organização do *Kit* de Boas-Vindas para os novos colaboradores da Allianz Portugal, pelo auxílio na atualização mensal do Manual do Colaborador, disponibilizado na plataforma interna da organização e pela criação de notícias relevantes para o âmbito de atuação da organização na responsabilidade social, como por exemplo, notícias no contexto da sensibilização para a participação em campanhas de doação de sangue, para a adoção de estilos de vida saudáveis, entre outros.

PARTE IV – REFLEXÃO CRÍTICA

Com o intuito de realizar uma análise comparativa entre os aspetos teóricos e práticos abordados ao longo do trabalho, será disposto, no presente capítulo, uma apreciação entre as práticas e atividades desenvolvidas ao longo do estágio na Allianz Portugal face ao enquadramento teórico realizado.

Ao ser caracterizada pela incerteza e risco, a Allianz Portugal é uma organização que se regula por uma política de formação e desenvolvimento contínuo para os seus colaboradores. Desse modo, e ao analisar de forma crítica os processos levados a cabo pela AZP quanto à gestão da formação, é possível verificar que, de forma geral, a mesma utiliza práticas que são defendidas na literatura. Tal como o descrito anteriormente, e à semelhança do defendido por vários autores, o ciclo de formação da organização dá-se em quatro etapas fundamentais (Noe, 2010; Rego *et al.*, 2015; Nascimento, 2015): (1) identificação das necessidades de formação; (2) preparação da formação; (3) realização das ações de formação; e (4) avaliação da ação de formação.

No que respeita à identificação das necessidades de formação, é evidente a preocupação por parte da organização na criação e desenvolvimento de um plano de formação transversal e de acesso a todos os colaboradores, elaborado de acordo com as necessidades que foram sendo identificadas ao longo dos anos anteriores. Para além deste, e como referido anteriormente, a organização recebe *feedback* dos responsáveis de cada área sobre as lacunas por estes identificadas, para que a resposta a essas necessidades seja entregue de forma mais eficaz e eficiente, e para que não escape nenhuma necessidade que pode tornar-se vital no futuro. Apesar de esta ser uma fase crucial para a gestão da formação na AZP, é de salientar que também são realizadas ações de formação que não são previstas no levantamento de necessidades. Com esta flexibilidade, a organização consegue colmatar necessidades que surgem ao longo do ano, devido à constante alteração do mercado na qual se insere. Devido à contínua preocupação da organização em garantir a motivação, desenvolvimento e satisfação dos seus colaboradores, para além de formações estritamente relacionadas com as funções desempenhadas, são lecionadas formações como, por exemplo, Gestão de Tempo e Stress e até mesmo aulas de Inglês. Estas últimas, apesar de lecionadas a partir de uma empresa externa e, consequentemente, por um professor externo, são realizadas dentro das instalações da organização, utilizando os materiais da mesma para garantir a eficiência do funcionamento das aulas. Isto torna-se benéfico para a organização, devido a variáveis como o afastamento dos colaboradores do local de trabalho (Rego *et al.*, 2015), os recursos financeiros associados e melhor aplicabilidade dos conteúdos programáticos às metodologias de trabalho.

Após a identificação de todas as necessidades de formação, e como referido anteriormente, é realizada uma análise por parte da organização, com o intuito de filtrar os pedidos e manter apenas os que são pertinentes para a função, bem como prever que não existam pedidos de formação que o colaborador já tenha realizado no passado, de modo a dar lugar a outros que nunca a tenham frequentado. Este mostra-se como sendo um processo moroso, devido à quantidade de ações de formação já realizadas, à quantidade de colaboradores que nelas participam e à inexistência de um ficheiro que compile todas estas informações. Uma sugestão de melhoria neste sentido, prende-se na criação de um ficheiro único de controlo (ANEXO 5), alinhado com a constante organização e atualização do mesmo, de modo a que a análise e filtragem se torne um processo mais rápido e eficiente.

Relativamente à preparação e realização da formação, e levando em consideração o descrito na literatura, é notória a preocupação da AZP em manter critérios de rigor e organização das formações que disponibiliza, definindo de forma estruturada todas as variáveis que se demonstram fundamentais para o correto desenvolvimento das mesmas. Um exemplo destas variáveis mostra-se na elaboração de testes que a organização faz às formações que se realizam em formato *e-learning*, de modo a fomentar o interesse do formando pelos conteúdos, garantir que este retira todo o conhecimento necessário e certificar que não existem erros que comprometam a aprendizagem. Esta preparação mostra-se uma fase crucial devido à quantidade de ações de formação que são realizadas internamente, porém, mesmo as ações de formação que ocorrem no exterior são alvo de uma organização igualmente notável. Uma das boas práticas identificadas aquando da realização do estágio, prende-se na gestão e constante controlo das formações que são realizadas, quer pela existência de uma folha de presenças que, de certo modo, cria uma sensação de comprometimento aos colaboradores, ou pelo cuidado de sempre verificar as condições e materiais das salas antes do início de cada formação e certificar-se de todos os aspetos necessários aos colaboradores que se encontrem sujeitos a deslocação. Outra boa prática reconhecida na fase de preparação, prende-se na determinação da escolha dos métodos de formação. Estes, devido às diferentes características que os envolvem, ao invés de determinados através do que trará menos custos associados à organização, são definidos a partir do qual será possível verificar uma melhor solução de resposta para as necessidades que são identificadas. A AZP utiliza programas no âmbito da formação em sala, *on-job*, *e-learning* e *b-learning*, por serem exatamente as que lhe refletem mais resultados.

No que respeita à avaliação da formação, esta é elaborada na AZP em dois momentos – um imediatamente após a conclusão da formação, e outro, de seis a doze meses após a mesma. O primeiro, com o intuito de perceber a opinião do formando quanto a aspetos relacionados diretamente com a formação, é uma prática que se aproxima do que é defendido no modelo de Kirkpatrick (1979), nomeadamente no NÍVEL 1 – reações –, realizado através de um Questionário de Avaliação da Reação (ANEXO 3) dos colaboradores à formação que frequentaram. O segundo, com o objetivo de compreender o impacto que a formação teve no colaborador e nas suas atividades laborais, enquadra-se no NÍVEL 3 – comportamentos – do mesmo modelo, e é realizado na organização

através de um questionário de Avaliação da Eficácia da Formação (ANEXO 4), enviado tanto para o colaborador, como para o seu responsável direto. Quanto ao NÍVEL 2 – aprendizagem – e NÍVEL 4 – resultados – do modelo referido, é possível perceber que a organização não realiza avaliação em nenhum destes âmbitos. Isto é, relativamente ao NÍVEL 2, apesar de existir uma preocupação por parte da organização em perceber se os comportamentos dos colaboradores foram alterados e o impacto que a formação teve na obtenção de conhecimentos fundamentais para a função destes, não é elaborado nenhum teste ou *role-play*, tal como sugerido na literatura (Kirkpatrick, 1979), que comprove ou demonstre que estes são de facto aplicados no contexto laboral. Relativamente ao NÍVEL 4, não é desenvolvida na organização nenhuma prática que tenha como objetivo medir o impacto que a formação tem no desenvolvimento organizacional e, embora seja mensurado o custo médio de investimento em formação por cada colaborador, não é medido o retorno do mesmo. Neste sentido, considero que seria benéfico para a organização a definição de metodologias e práticas que permitissem a mensuração dos resultados da formação, bem como o impacto da mesma na organização. Apesar da complexidade que envolve a medição destes resultados (Smidt *et al.*, 2009), seria pertinente a utilização de vários dados e resultados organizacionais como auxílio ao cálculo.

Além dos quatro níveis sugeridos por Kirkpatrick (1979) no âmbito da avaliação da formação, é também referida na literatura a realização de uma avaliação formativa e sumativa (Noe, 2010; Rego *et al.*, 2015). No caso da AZP, apesar de não ser elaborada oficialmente uma avaliação formativa aos programas desenvolvidos, considero que todos os comportamentos e práticas que os membros da DP-DD apresentam ao longo do decorrer dos programas, demonstra que existe uma constante preocupação relativamente a todas as variáveis que são vitais para o correto desenvolvimento da formação. Por outro lado, relativamente à avaliação sumativa e perante o que é descrito sobre a mesma na literatura, é possível verificar que quanto à determinação da alteração do comportamento dos colaboradores em relação aos programas que participam, bem como se os objetivos propostos são alcançados, a AZP estabelece estes resultados através da Avaliação de Eficácia da Formação. Assim, é possível conferir que, apesar de não existir na organização uma avaliação que seja definida por estes termos, a AZP aplica práticas e desenvolve ferramentas que vão de encontro ao sugerido na literatura.

Em síntese, é notória a preocupação da organização em manter critérios de rigor e competência no que toca à gestão da formação. É uma organização que, apesar de serem mencionadas algumas melhorias que trariam benefícios no âmbito laboral, tem todas as suas práticas e ferramentas bem estruturadas e definidas. Deste modo, considero que a AZP tem todos os instrumentos necessários para alcançar os seus objetivos no campo da formação e manter-se competitiva no mercado que se insere. É uma organização altamente inclusiva no que respeita à formação e que permanentemente procura disponibilizar aos seus colaboradores novos programas que atualizem e desenvolvam os seus conhecimentos, capacidades e comportamentos, expressando um papel fulcral na motivação e sentido de pertença dos mesmos.

PARTE V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A formação constitui uma ferramenta imprescindível para as organizações na garantia de vantagem competitiva e no aumento do desempenho organizacional. Por este motivo, a estratégia delineada deve incluir atividades neste âmbito e assegurar o desenvolvimento dos colaboradores – um dos recursos vitais para a sobrevivência e crescimento de uma organização (Rego *et al.*, 2015) – através de práticas bem estruturadas e em conformidade com o mercado no qual se inserem.

Como referido ao longo do relatório, a Allianz Portugal é uma organização que está inserida no mercado segurador, sendo este caracterizado pela volatilidade e risco que o rodeia. Não apenas representado pela incerteza, a contínua alteração do paradigma económico leva a que este mercado se torne altamente competitivo. É um mercado que está em constante mudança e a estratégia das organizações integrantes deste setor deve estar voltada para a antecipação de incidentes que possam surgir, sejam estes previsíveis ou não.

Deste modo, é de destacar o clima organizacional vivido na Allianz Portugal, tendo por base uma política de formação e desenvolvimento pessoal e profissional de forma a assegurar a preparação dos seus colaboradores para situações críticas e de mudança. É uma organização que prioriza a formação e a vê como uma ferramenta estratégica para o crescimento organizacional, alinhando-a com os objetivos que são propostos, mostrando-se assim consciente quanto à importância da formação e partilha

de conhecimentos para a obtenção de vantagem competitiva sustentável e para o aumento da inimitabilidade do seu capital humano.

O presente relatório surgiu do culminar da minha experiência de estágio na Companhia de Seguros Allianz Portugal, que em muito contribuiu para o meu desenvolvimento pessoal e profissional e permitiu a minha compreensão de todo o ciclo da formação em termos práticos através das atividades desenvolvidas na organização. Neste sentido, pude fomentar e aprofundar os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do Mestrado, bem como perceber de forma concreta como aplicá-los num contexto organizacional onde inúmeras variáveis e fatores extrínsecos podem surgir e dificultar o seu desenvolvimento.

Em suma, considero que a experiência de estágio numa organização prestigiada como a Allianz Portugal foi extremamente enriquecedora e se demonstrou uma mais valia para o desenvolvimento de diversas competências, entre elas, ao nível da comunicação interpessoal, do trabalho em equipa e da autonomia, fruto do elevado espírito de equipa e entreajuda existente no departamento. É assim possível afirmar que os objetivos do estágio foram atingidos, uma vez que participei ativamente em todas as fases do processo de formação e pude dar o meu contributo para a realização das mesmas.

5.1. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Como limitações, é de salientar principalmente o tempo de estágio onde, pelo curto tempo disponibilizado, não foi possível aprender e solidificar todas as técnicas, ferramentas e conhecimento que estavam disponíveis na organização. Uma extensão do tempo de estágio seria benéfica para a consolidação da aprendizagem, desenvolvimento e sentido crítico das atividades desenvolvidas âmbito da gestão da formação. Outra limitação importante para o desenvolvimento do presente relatório foca-se na escassa literatura sobre a gestão da formação no setor segurador, que potencialmente teria acrescentado valor ao produto final.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bell, B., Tannenbaum, S., Ford, J. Noe, R. & Kraiger, K. (2017). 100 Years of Training and Development Research: What We Know and Where Should Go. *Journal of Applied Psychology* 102 (2), 305 – 323.
- Blume, B., Ford, J., Baldwin, T. & Huang, J. (2010). Transfer of Training: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management*, 36 (4), 1065 – 1105.
- Brown, J. (2002). Training Needs Assessment: A Must for Developing an Effective Training Program. *Public Personnel Management* 31 (4), 569 – 578.
- Bulut, C. & Culha, O. (2010). The Effects of Organizational Training on Organizational Commitment. *International Journal of Training and Development* 14 (4), 309 – 322.
- Burke, L. & Hutchins, H. (2007). Training Transfer: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review* 6 (3), 263 – 296.
- Carvalho, A. & Rua, O. L. (2017). *Gestão de Recursos Humanos – Abordagem de Boas Práticas*, 1ª Ed. Porto: Vida Económica – Editorial, SA.
- Cekada, T. (2010). Training Needs Assessment. *Professional Safety* 55 (3), 28 – 33.
- Coultas, C., Grossman, R. & Salas, E. (2012). Design, Delivery, Evaluation and Transfer of Training Systems. In: Salvendy, G. (Eds.) *Handbook of Human Factors and Ergonomics*, 4th Ed. New York: John Wiley & Sons Inc, 490 – 533.
- Hartoyo, R. & Efendy, H. (2017). Development of Training Needs Analysis in Organizations. *Journal of Management Research* 9 (4), 140 – 159.
- Jehanzeb, K. & Bashir, N. (2013). Training and Development Program and It's Benefits to Employee and Organization: An Conceptual Study. *European Journal of Business and Management* 5 (2), 243 – 252.

Jha, V. (2016). Training and Development Program and its Benefits to Employee and Organization: A Conceptual Study. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology* 2 (5), 80 – 86.

Khan, R., Khan, F. & Khan, M. (2011). Impact of Training and Development on Organizational Performance. *Global Journal of Management and Business Research* 11 (7), 63 – 68.

Kirkpatrick, D. (1979). Techniques for Evaluating Training Programs. *Training and Development Journal* 33 (6), 78 – 92.

Lacerenza, C., Reyes, R., Marlow, S., Joseph, D. & Salas, E. (2017). Leadership Training Design, Delivery, and Implementation: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* 102 (12), 1686 – 1718.

Leigh, D., Watkins, R., Platt, W.A. & Kaufman, R. (2000). Alternate Models of Needs Assessment: Selecting the Right One For Your Organization. *Human Resource Development Quarterly* 11 (1), 87 – 93.

Lim, D. H. & Morris, M. L. (2006). Influence of Trainee Characteristics, Instructional Satisfaction, and Organizational Climate on Perceived Learning and Training Transfer. *Human Resource Development Quarterly* 17 (1), 85 – 115.

Martin, B.O., Kolomitro, K. & Lam, T. (2014). Training Methods: A Review and Analysis. *Human Resource Development Review* 13 (1), 11 – 35.

Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management*, 13^o Ed. South-Western: Cengage Learning.

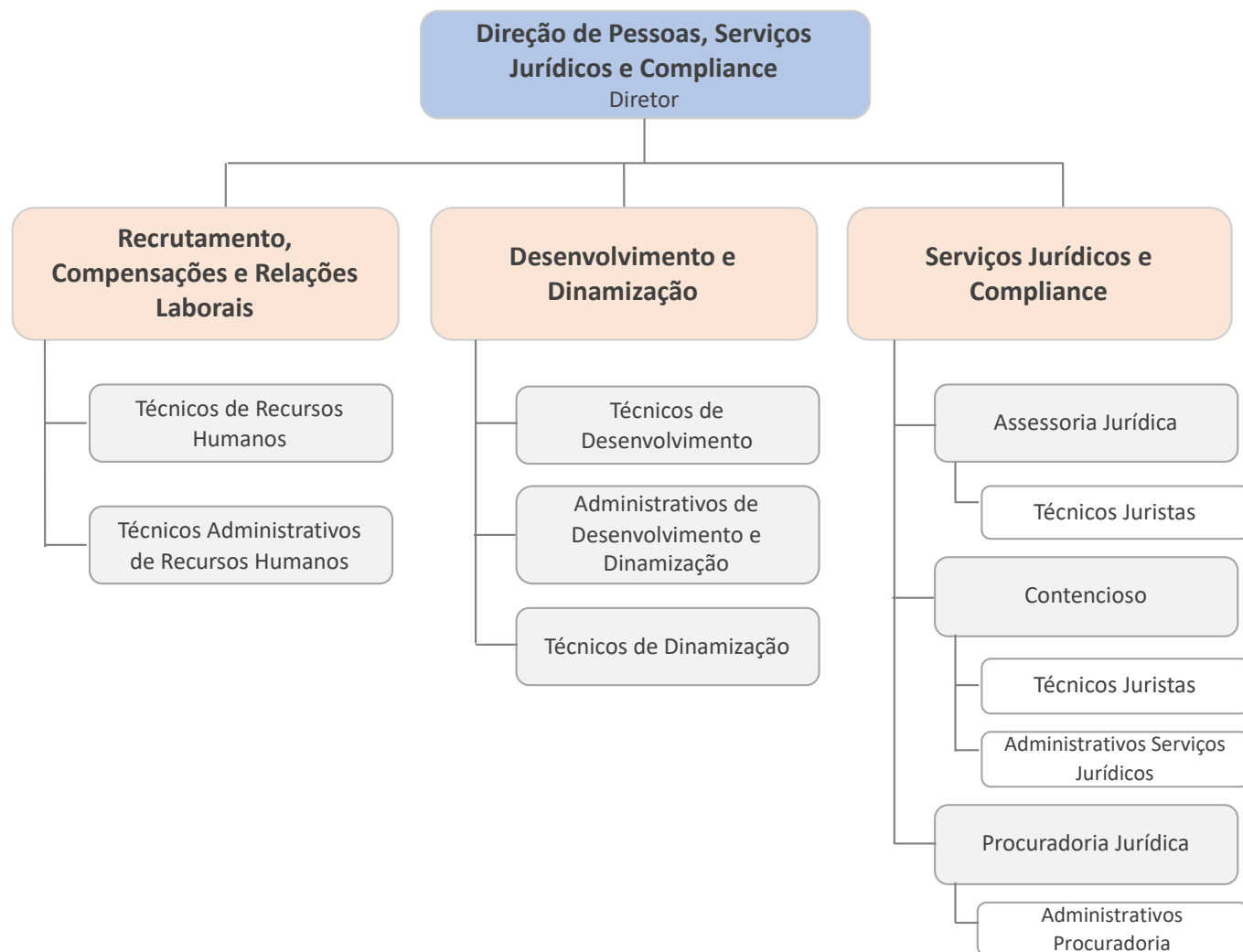
Nascimento, D. (2015). Formação: Uma Estratégia de Desenvolvimento Organizacional e Individual. In: Ferreira, A., Martinez, L., Nunes, F. & Duarte, H. (Eds.) *Gestão de Recursos Humanos para Gestores*, 1^aEd. Lisboa: Editora RH, pp. 199 – 246.

Niazi, A.S. (2011). Training and Development Strategy and Its Role in Organizational Performance. *Journal of Public Administration and Governance* 1 (2), 42 – 57.

- Noe, R. (2010). *Employee Training and Development*, 5º Ed. NY: McGraw-Hill.
- Rego, A. & Cunha, M.P. (2009). *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*, 1ª Ed. Lisboa: Editora RH.
- Rego, A., Cunha, M.P., Gomes, J.F.S., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C.A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 3ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rodriguez, J. & Walters, K. (2017). The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation. *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development* 3 (10), 206 – 212.
- Rücker, M. S. (2017). How Can An Understanding of Learning Theories Be Used in the Design of Training? A Critical Evaluation. *Journal of Human Resource Management* 20 (2), 63 – 70.
- Smidt, A., Balandin, S., Sigafos, J. & Reed, V.A. (2009). The Kirkpatrick Model: a Useful Tool for Evaluating Training Outcomes. *Journal of Intellectual & Developmental Disability* 34 (3), 266 – 274.
- Soltero, A. P., Bernal, C. A., Valenzuela, M. B., Schmitz, G. S., Cerdam, A.L. & Rivera, R. D. (2019). Knowledge Transfer in Training Processes: Towards an Integrative Evaluation Model. *The IUP Journal of Knowledge Management* 17 (1), 7 – 40.
- Velada, R., Caetano, A., Michael, J., Lyons, B. & Kavanagh, M. (2007). The Effects of Training Design, Individual Characteristics and Work Environment on Transfer of Training. *International Journal of Training and Development* 11 (4), 282 – 294.
- Wang, G. & Wilcox D. (2006). Training Evaluation: Knowing More Than Is Practiced. *Advances in Developing Human Resources* 8 (4), 528 – 539.
- Winfred, A., Winston B., Edens, P. & Bell, S. (2003). Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features. *Journal of Applied Psychology* 88 (2), 234 – 245.

ANEXOS

ANEXO 1 – Organograma da Direção de Pessoas



ANEXO 2 – Minuta de Lista de Presenças

AÇÃO DE FORMAÇÃO LISTA DE PRESENCAS

A ser preenchida pelo Formador com o nome de todos Participantes previstos para a ação.

Ação de Formação

Data(s)	Horário	Local

Nº de Colaborador	Participante	Direção/Área	Assinatura*

*A assinatura do Formando pode ser comprovada pelo Formador.

Formador/Entidade Formadora*	Assinatura

* O responsável pela comprovação de presença pode ser o Formador ou um representante da entidade formadora.

AVALIAÇÃO DA AÇÃO DE FORMAÇÃO







Formador/Entidade Formadora _____

Ação de Formação _____

Data(s)

Nome do Participante _____ Nº Colaborador _____

Por favor, leia cada uma das questões seguintes e assinale a sua opinião.

		Muito Insatisfeito	Bastante Insatisfeito	Parcialmente Insatisfeito	Parcialmente Satisfeito	Bastante Satisfeito	Muito Satisfeito
1	EXPETATIVAS Nível de adequação às expetativas.						
2	DINAMISMO Grau de dinamismo das apresentações e atividades						
3	FORMADOR(ES) Competência do(s) formadores(es) enquanto facilitador(es) da aprendizagem						
4	CONTEÚDOS Relevância dos conteúdos para o desempenho da função						
5	INTERESSE Interesse dos conteúdos/atividades						

	Muito Insatisfeito	Bastante Insatisfeito	Parcialmente Insatisfeito	Parcialmente Satisfeito	Bastante Satisfeito	Muito Satisfeito
						
6 DURAÇÃO Tempo de duração da ação de formação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se respondeu "Parcialmente Insatisfeito" ou menos, especifique:		Demasiado longa	<input type="checkbox"/>		Demasiado curta	<input type="checkbox"/>
7 MATERIAL E EQUIPAMENTO Qualidade e adequação do material e equipamentos disponibilizados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 SATISFAÇÃO Nível global de satisfação com a ação de formação realizada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PONTOS FORTES	PONTOS A MELHORAR

OUTROS COMENTÁRIOS E SUGESTÕES

ANEXO 4 – Minuta de Avaliação da Eficácia da Formação

AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DA FORMAÇÃO

COLABORADOR

Ação de Formação: (nome do tipo de curso – D+texto largo=portal)

Empresa: (Empresa)

Data de início:(Data de início)

Data de fim:(Data de fim)

Este questionário pretende recolher a sua opinião acerca da eficácia da ação de formação acima indicada e ajudar a Allianz no processo de análise sobre o retorno do investimento que faz na formação e desenvolvimento dos seus colaboradores. Salientamos que as suas respostas serão usadas apenas com este fim, não tendo qualquer peso na avaliação do seu desempenho.

1. Agora que já passou algum tempo desde a sua participação nesta ação de formação, qual a sua **apreciação**?



1.1. Em que medida os conteúdos desta ação de formação foram relevantes/úteis?

1.2. Em que medida esta ação de formação representou um bom investimento para a Allianz Portugal?

2. Está a utilizar os **conhecimentos** adquiridos nesta ação de formação?

Sim

Não

(Caso tenha respondido "Não" utilize o campo abaixo para nos ajudar a perceber o motivo e a sua resposta termina aqui.)

3. Da lista abaixo, **escolha os aspetos que possam ter melhorado devido à ação de formação** que frequentou, atribuindo-lhes um nível da escala, que representa o grau de melhoria obtido.



3.1. Aumento da qualidade de serviço

3.2. Aumento da rapidez na realização de tarefas

3.3. Aumento da autonomia de trabalho

3.4. Melhoria no cumprimento de prazos

3.5. Desenvolvimento de competências importantes para a função

3.6. Aumento da produtividade

4. Outros comentários/sugestões. (Opcional)

AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DA FORMAÇÃO RESPONSÁVEL

Nome do Participante: (Pessoa)	
Ação de Formação:	(nome do tipo de curso – D+texto longo=portal)
Empresa: (Empresa)	
Data de início: (Data de início)	Data de fim: (Data de fim)

Este questionário pretende recolher a sua opinião acerca da eficácia da ação de formação acima indicada e ajudar a Allianz no processo de análise sobre o retorno do investimento que faz na formação e desenvolvimento dos seus colaboradores. Salientamos que as suas respostas serão usadas apenas com este fim, não tendo qualquer peso na avaliação do seu desempenho.

1. Agora que já passou algum tempo desde a participação do seu colaborador nesta ação de formação, qual a sua **apreciação**?



1.1. Em que medida os conteúdos desta ação de formação foram relevantes/úteis?				
1.2. Em que medida esta ação de formação representou um bom investimento para a Allianz Portugal?				

2. O colaborador está a utilizar os **conhecimentos** adquiridos nesta ação de formação?

Sim	Não
-----	-----

(Caso tenha respondido "Não" utilize o campo abaixo para nos ajudar a perceber o motivo e a sua resposta termina aqui.)

3. Da lista abaixo, **escolha os aspetos que possam ter melhorado devido à ação de formação** frequentada, atribuindo-lhes um nível da escala, que representa o grau de melhoria obtido.



3.1. Aumento da qualidade de serviço				
3.2. Aumento da rapidez na realização de tarefas				
3.3. Aumento da autonomia de trabalho				
3.4. Melhoria no cumprimento de prazos				
3.5. Desenvolvimento de competências importantes para a função				
3.6. Aumento da produtividade				

4. Outros comentários/sugestões. (Opcional)

ANEXO 5 – Sugestão de Ficheiro de Controlo de Formações Realizadas

[illegible]